

IMAGEN INSTITUCIONAL ONLINE. EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS PRIVADAS

Ana Castillo Díaz

Javier Trabadela Robles

Universidad de Extremadura

COMUNICACIÓN E IMAGEN EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

En un ambiente tan competitivo como lo es el de la enseñanza privada resulta fundamental que las organizaciones estudien el entorno social en el que se encuentran inmersas para transformar su naturaleza en función de las percepciones públicas y que presenten su oferta adecuándola a cada uno de sus sectores de clientes potenciales.

Según Ángel Losada Vázquez¹ el objetivo de la comunicación institucional en la universidad es el de dar a conocer su función social y, a la vez, detectar las demandas sociales con respecto a la que debe ser su misión para incorporarlas en la propia definición y el desempeño de ésta. Para alcanzar este propósito, además de la manifestación de una imagen concreta, es necesario que la realidad responda a las expectativas generadas en los receptores por los mensajes con los que se pretende cimentar esa imagen. Si no es así se corre el riesgo de defraudar a los usuarios potenciales del servicio. Existe, pues, una necesidad de desarrollar procedimientos de gestión acordes con las exigencias de la sociedad actual y con el amplio abanico de objetivos de la universidad, lo que sin duda nos remite al ámbito de la comunicación y la imagen corporativa.

La peculiaridad del servicio que ofertan las universidades, cuya calidad está directamente relacionada con el prestigio y la credibilidad de la institución que lo presta, refuerza la trascendencia que para ellas tiene la imagen pública. La conformación de una identidad apropiada en la esfera educativa, que luego se difundirá para crear imagen, requiere ciertas condiciones básicas:

- Una declaración clara de los fines institucionales.
- Un servicio adecuado.
- Un presupuesto acorde con los objetivos planteados.
- Personal capacitado para los fines propuestos.

Las diferencias entre los distintos sectores que intervienen en el canal comunicativo utilizado por las universidades (docentes, alumnos, alumnos potenciales, empresas, personal de administración y servicios, etc.) evidentes. Esta circunstancia exige poner especial atención a la hora de considerar al destinatario de los mensajes y se hace imprescindible segmentar los públicos. Para efectuar una programación de la comunicación es indispensable conocer los servicios que prestan las instituciones universitarias a sus usuarios concretos y a la sociedad en general y la forma en que se desarrollan las relaciones tanto en el ámbito interno de la universidad como en su entorno social. Una vez que se ponen en marcha los diferentes mecanismos de comunicación es preciso evaluarlos para comprobar si la comunicación se está llevando a cabo de manera adecuada o si existe algún problema en la construcción y afianzamiento de la identidad corporativa o en la generación de la imagen.

Para lograr una adecuada proyección de la imagen intencional, es importante:

- Que la estructura y el funcionamiento de los distintos elementos integrantes de la universidad facilite la circulación de la comunicación a todos los niveles.
- Que el personal conozca, comparta y asuma la filosofía institucional.
- Que exista coordinación entre los distintos departamentos y centros.

LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA EN INTERNET

Las nuevas tecnologías de la información y el crecimiento de la World Wide Web están poniendo todo tipo de información al alcance de cualquier persona que se conecte a la red, pero no existe ninguna seguridad de que Internet se transforme en una herramienta útil a los intereses comunicativos si los emisores no adoptan un modo de operar adecuado.

Actualmente podemos apreciar una considerable utilización de este soporte por parte de las universidades, entre otras cosas, para proyectar su imagen a través de sitios web, apoyar su labor académica con elementos de consulta o gestión para alumnos o desarrollar sistemas de enseñanza a distancia. El elevado volumen de información junto a la necesidad de una gestión global de la comunicación convierten a Internet en uno de los canales de comunicación más aptos para el manejo de la información que se produce en cada una de las dependencias de las universidades. En este sentido, las webs corporativas, como carta de presentación, deben ocupar un lugar predominante como elemento de comunicación de cada universidad.

Sin duda alguna se debe seguir algún tipo de estrategia a la hora de publicar en estos soportes, que tienen la capacidad de llegar a cualquier rincón del mundo. En muchas universidades se ha puesto en marcha, con el propósito de instrumentalizar esta política, una Comisión de Nuevas Tecnologías (este es por ejemplo el caso de la Universidad de Extremadura) o grupos de trabajo, más o menos organizados, encargados de velar por este domicilio virtual de las universidades. Entre los objetivos específicos de este tipo de comisiones podemos indicar:

- Incentivar la productividad de las actividades docentes e investigadoras a través de la aplicación de las nuevas tecnologías.
- Fomentar la educación continua de forma presencial y a distancia como complemento a las titulaciones oficiales. Muchas de las personas que finalizan sus estudios, para hacer frente al proceloso mundo laboral deciden completar su formación. Las principales barreras con las que se encuentran son el tiempo y la distancia. Internet es un arma perfecta para combatir estos obstáculos. En este sentido, cada vez está más extendido el concepto de e-learning, que hace referencia a ese aprendizaje a través de las herramientas alternativas que ofrecen las nuevas tecnologías.
- Habilitar títulos compartidos. En nuestro país ya existen varios proyectos de títulos compartidos por instituciones universitarias que gracias a la omnipresencia de la red han logrado superar las distancias geográficas: Grupo 9, UIP (Instituto universitario de postgrado), Aula a Distancia y Abierta, I Catcampus.
- Explotar los recursos de la red para la generación de imagen. Tanto si lo planificamos como si lo hacemos de manera caprichosa, no podemos obviar que un medio omnipresente como es Internet constituye una fabulosa herramienta para crear imagen.

- Simplificar los procesos administrativos que se pueden realizar, en gran parte, a distancia, sin necesidad de desplazarse a los centros educativos (matriculación, consulta de notas, ...).
- Aprovechar los recursos de la comunicación electrónica para mejorar el proceso formativo. Un ejemplo de esto son las páginas web de asignaturas que algunos profesores implementan o los foros que se crean sobre algunos temas.
- Disponer en soporte electrónico todos los recursos disponibles: publicaciones, bibliotecas, procesos administrativos, información académica y administrativa, información al alumnado, boletines electrónicos, etc.
- Servir de vehículo de comunicación interno. Las intranets no sólo son un recurso efectivo para vincular los distintos departamentos, sino que también constituyen una vía de comunicación alternativa entre profesores, alumnos y personal de administración y servicios.

En algunas universidades se han constituido comités de redacción del web corporativo o comisiones de nuevas tecnologías y web institucional. Bajo distintas denominaciones todas coinciden en sus comunes funciones:

- Definir la estructura informativa del web corporativo.
- Revisar los contenidos informativos de sus diferentes apartados.
- Asignar responsabilidades para el mantenimiento de las diferentes páginas y velar por la permanente actualización de sus contenidos.
- Decidir sobre la pertinencia de los diferentes enlaces y ubicación de los mismos.
- Recibir y formular sugerencias y recomendaciones sobre cualquier aspecto de la web institucional (contenidos, enlaces, aspectos técnicos...).
- Promover y favorecer el uso del web corporativo como elemento de comunicación y formulación de imagen.

ANÁLISIS DE LA IMAGEN ONLINE DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS.

Con la finalidad de llevar a cabo un estudio lo más ecuánime posible hemos determinado una serie de parámetros, que contemplan tanto aspectos formales como de contenido, en función de los cuales se ha procedido al análisis de las diferentes webs corporativas objeto de esta investigación.

De la exploración de los aspectos manifestados por cada una de las universidades privadas españolas podemos afirmar que existe una gran variación en la claridad y el afianzamiento de los planteamientos de identidad corporativa entre las distintas instituciones. Algunas los tienen definidos con mayor nitidez, como parece ser el caso de las universidades de Navarra o Deusto; a otras, en cambio, parece que les queda aún un largo camino por recorrer.

Tabla 1. Universidades privadas españolas.

UNIVERSIDADES PRIVADAS ESPAÑOLAS	DIRECCIÓN WEB
1. Universidad Alfonso X El Sabio	http://www.uax.es
2. Universidad Antonio de Nebrija	http://www.nebrija.com
3. Universidad Camilo José Cela	http://www.ucjc.es
4. Universidad Cardenal Herrera CEU	http://www.uch.ceu.es
5. Universidad Católica San Antonio (de Murcia)	http://www.ucam.edu
6. Universidad Católica Santa Teresa de Jesús (de Ávila)	http://www.ucavila.es
7. Universidad de Deusto	http://www.deusto.es
8. Universidad de Mondragón	http://www.mondragon.edu
9. Universidad de Navarra	http://www.unav.es
10. Universidad Europea de Madrid	http://www.ueu.es
11. Universidad Francisco de Vitoria	http://www.fvitoria.com
12. Universidad Internacional de Catalunya	http://www.uni-ca.edu
13. Universidad Pontificia de Comillas	http://www.upco.es
14. Universidad Pontificia de Salamanca	http://www.upsa.es
15. Universidad San Pablo CEU	http://www.ceu.es
16. Universidad SEK	http://www.usek.es
17. Universitat de Vic	http://www.uvic.es
18. Universitat Oberta de Catalunya UOC	http://www.uoc.edu
19. Universitat Ramón Llull	http://www.url.es

Aspectos formales

Desde un punto de vista formal existen determinados elementos que, aunque son de gran utilidad, no siempre aparecen en las páginas de las universidades. Estas herramientas son: buscadores, directorios, mapas de navegación y agendas.

En ocasiones las animaciones empleadas con profusión ralentizan el ritmo de la navegación, llegando a hacerla impracticable para los usuarios. Esta situación es común a la hora de acceder a los campus virtuales que habitualmente presentan imágenes en movimiento. No obstante, en términos generales los recursos animados (banners, pop up windows,...) no suelen ser copiosos como tampoco son frecuentes las mezclas de fuentes o colores de manera desorganizada.

En ciertas páginas se aprecian algunas incorrecciones formales que redundan en un deterioro de la imagen para la institución:

- Mal funcionamiento de los vínculos.
- Falta del botón de regreso a la portada principal.
- Inexistencia de retorno a la página anterior, o falta de especificación del acceso.
- Fallos en la composición de los menús desplegables, que con frecuencia solapan información.

Muchas universidades habilitan secciones de acceso restringido (Intranet) a determinados usuarios, que suelen ser alumnos y personal de la institución. Es comprensible y útil que exista esta restricción en ciertos apartados, como pueden ser las consultas de notas o expedientes académicos, pero parece excesiva la limitación en puntos con información de carácter promocional como son los campus virtuales.

Contenidos

Pasando a desgranar los contenidos podemos señalar que la estructuración de las páginas suele realizarse en función de bloques temáticos de interés (postgrado, investigación, noticias, ...). No es normal la división en función del público objetivo de esa información. Una de las pocas instituciones que presenta esta clara parcelación de datos de cara a los receptores es la Cardenal Herrera (Imagen

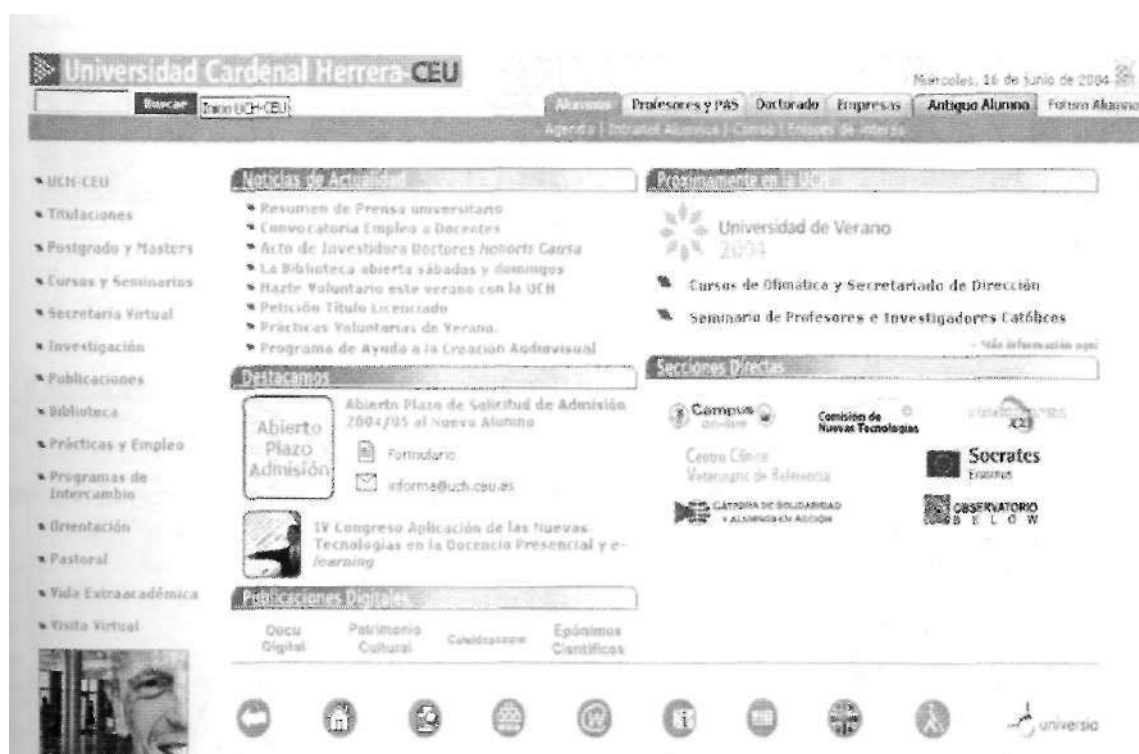


Imagen 1: Web de la Universidad Cardenal Herrera (donde se aprecia una parcelación en función del receptor de la información)

Por su parte, la Universidad Europea de Madrid (Imagen 2) dispone de una sección específica para nuevos alumnos. Este hecho es poco habitual, pero de gran valor a la hora de atraer el activo fundamental de las instituciones educativas: el alumnado.

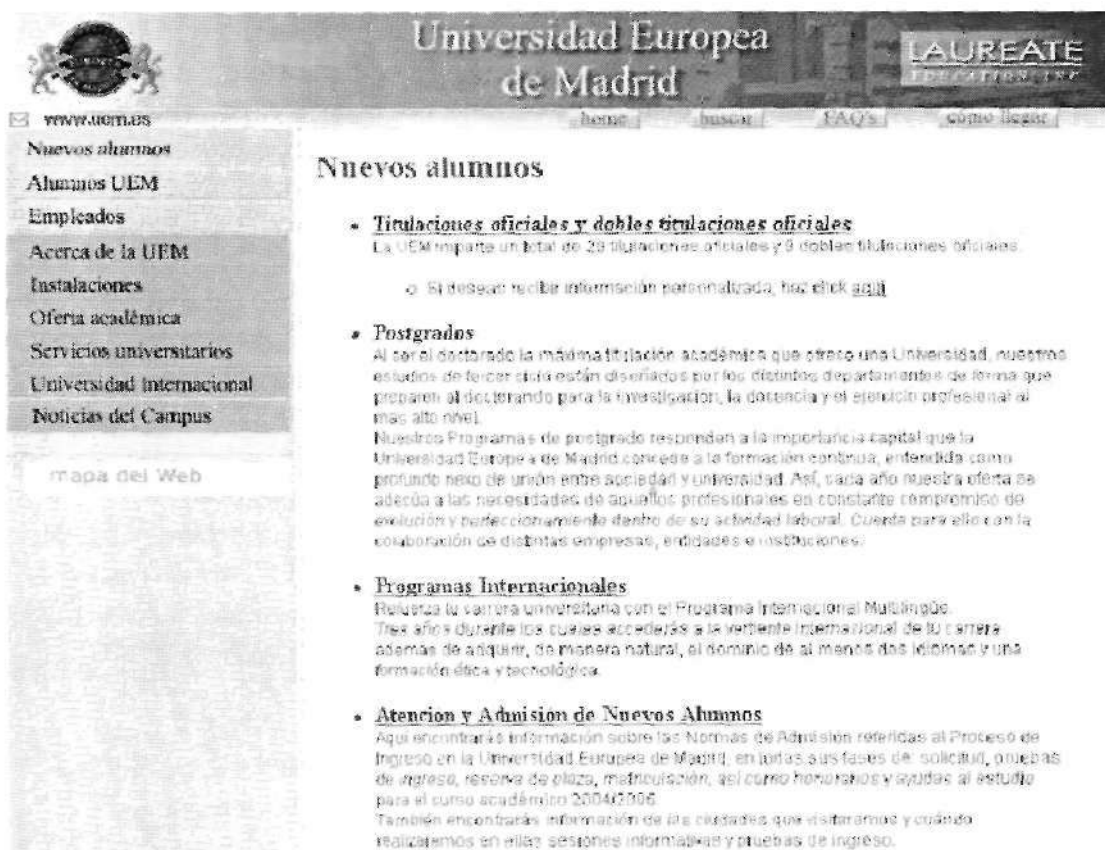


Imagen 2: Sección para nuevos alumnos de la web de la Universidad Europea de Madrid.

Los principales servicios online que se prestan en las universidades privadas españolas son:

- Cursos *online*. Consulta de calificaciones.
- Acceso a bases de datos y catálogos de bibliotecas.
- Venta de libros y otro material promocional.
- Matriculación.
- Información a través de webs de asignaturas.
- Paseos virtuales.
- Servicio de correo electrónico.

Algunas universidades, como la Cardenal Herrera (Imagen 3), establecen un espacio, en este caso llamado "Secretaría virtual", donde se pueden realizar diversas gestiones como la tramitación del carné universitario, la petición del título o descargas de documentos para el pago de tasas.

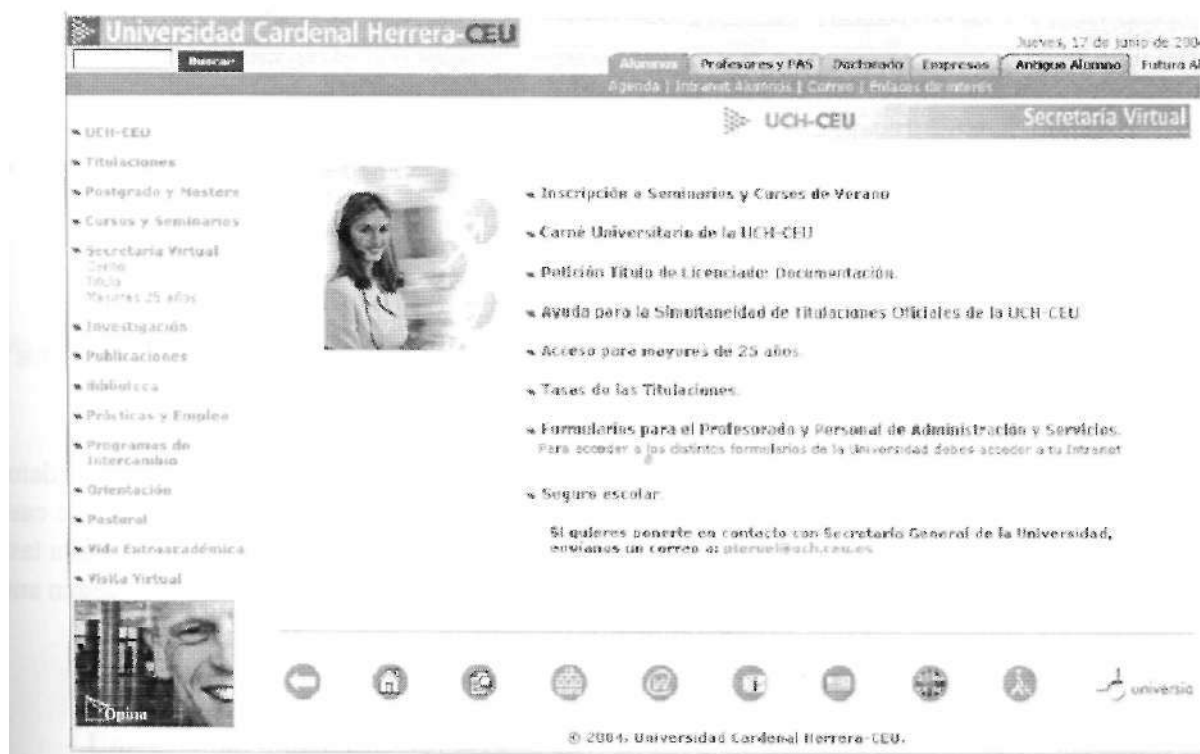


Imagen 3: Secretaría virtual de la web de la Universidad Cardenal Herrera.

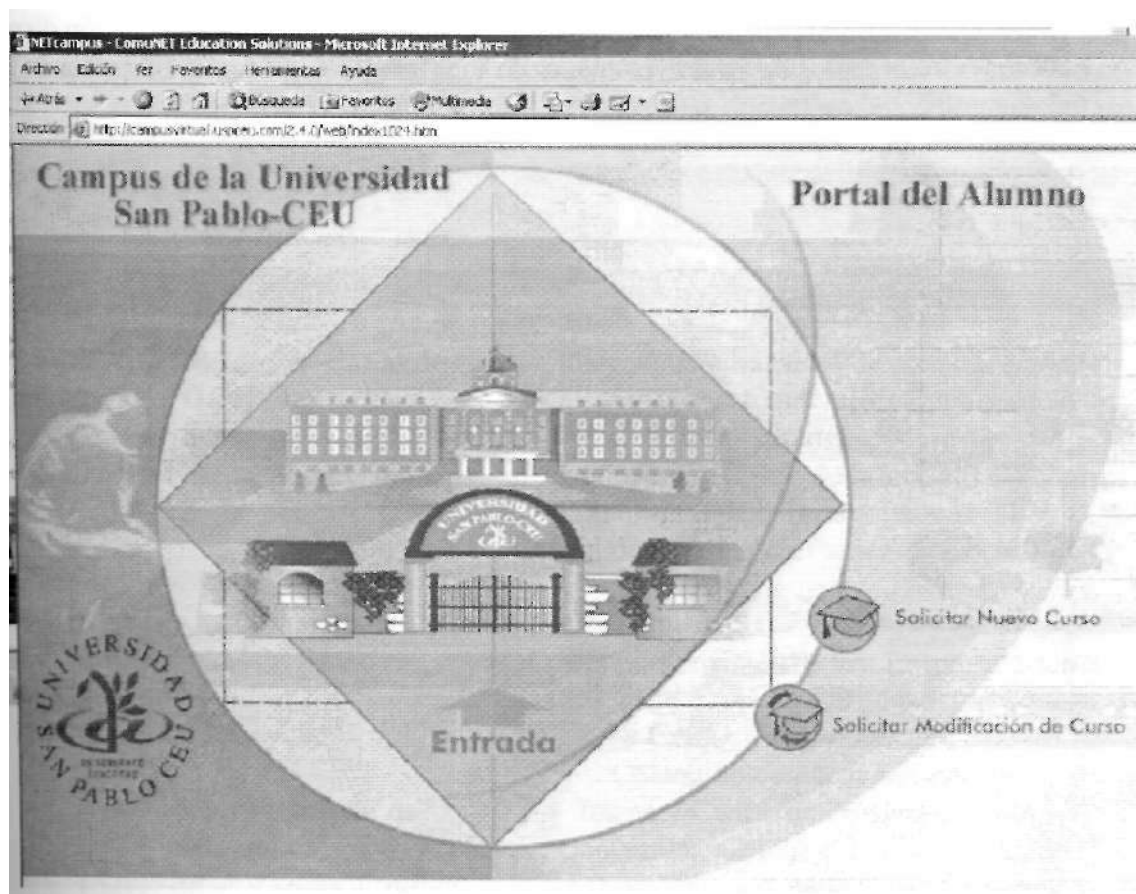


Imagen 4: Portal del alumno de la web de la Universidad San Pablo CEU.

La universidad San Pablo CEU (Imagen 4) presenta un portal del alumno con una nutrida gama de servicios tanto de carácter informativo (información sobre calendario, horario, calificaciones, extractos de expedientes...) como de gestión (tramitación del título oficial, matrícula *online*, solicitud de citas para tutorías, revisión de exámenes, cambio de turno...). Podría decirse que es uno de los más completos en cuanto a recursos se refiere de los portales web de universidades privadas en España en la actualidad.

Algunos de los errores de contenido más frecuentes observados en los sitios web de las universidades privadas españolas son:

- La repetición de información en distintos puntos de las páginas. Existen numerosos datos a los que se puede acceder por diferentes vías, generando confusión en el usuario.
- Desfase en la actualización de la información. Ciertas universidades sólo actualizan los datos de manera esporádica, principalmente al principio y al final del curso. Lo mejor en este caso sería obviar el apartado de noticias o actualidad, donde la información presenta una alta tasa de obsolescencia. Generalmente suele dar una peor imagen facilitar noticias que queden anticuadas que limitarse a dar información menos perentoria.
- Información de contacto insuficiente o inexistente.
- Ausencia de respuesta a solicitudes de información. Si estamos ante un medio interactivo, ¿por qué desaprovechar esta valiosa herramienta?
- Correcciones de idioma. En concreto este aspecto se circunscribe a la información dispuesta en determinados espacios de las universidades de Vic (Imagen 6) y Ramón Llull, donde incluso los contenidos en castellano se vinculan a información redactada en catalán.



Imagen 6: Falta de disponibilidad de información en castellano en la web de la Universidad de Vic.

Aunque en la construcción de la imagen de las universidades a veces participan empresas externas, los contenidos, tanto su confección como su actualización, suelen ser misión de personal de las propias instituciones.

Los encargados de la elaboración de la imagen y los contenidos de las universidades privadas son:²

Tabla 2. Responsables de comunicación online de las universidades privadas españolas.

UNIVERSIDAD	COMUNICACIÓN ONLINE
Universidad Alfonso X El Sabio	Imagen: Centro de Proceso de Datos (webmaster y ayudantes) y una empresa externa. Contenidos: Departamento de Marketing y Centro de Proceso de Datos.
Universidad Antonio de Nebrija	Imagen: Departamento de Desarrollo Universitario. Contenidos: Servicio de Desarrollo web, servicio de publicaciones y otros departamentos.
Universidad Cardenal Herrera CEU	Imagen y Contenidos: Departamento de Comunicación Digital.
Universidad Católica de Ávila	Imagen: Gabinete de Comunicación y Departamento de Informática. Contenidos: Gabinete de comunicación.
Universidad Pontificia de Comillas	Imagen y contenidos: Consultora externa y personal de la universidad. Sistemas de Tecnologías de Información y Comunicaciones (STIC) y el Gabinete de Comunicación.
Universidad de Deusto	Imagen: empresa externa. Contenidos: Grupos de trabajo de la universidad coordinados por una responsable web.
Universidad Internacional de Cataluña	Imagen: departamento de comunicación. Contenidos: Departamento de comunicación y otros.
Universidad de Mondragón	Imagen: Departamento de Informática o Nuevas Tecnologías de la Información (NTIC's). Contenidos: Cada departamento se ocupa de los suyos.
Universidad de Navarra	Con la participación de una Empresa externa. Imagen: Departamento de Innovación Educativa y Comunicación institucional. Contenidos: cada departamento.
Universidad Pontificia de Salamanca	Imagen: Centro de Proceso de Datos. Contenidos: Gabinete de Comunicación.
Universidad Ramón Llull	Imagen y contenidos: Gabinete de comunicación. Aunque la web inicial la realizó una empresa externa.

Con respecto al establecimiento de un nombre de dominio, una recomendación que se suele hacer es la de la utilización de una designación breve, sencilla, fácil de recordar y que se relacione de alguna manera con el nombre de la universidad para que el usuario pueda identificarlo con comodidad. Aunque existen páginas, como es el caso del portal de Universia³, donde encontramos un directorio completo con acceso directo a las páginas web de las universidades españolas, es aconsejable disponer de un nombre de dominio que el internauta pueda recordar y teclear sin problemas.

Como se puede apreciar en la tabla 1, la mayoría de las universidades se decantan por las iniciales de su nombre (acrónimos) para designar su dominio, algunas emplean el nombre completo de la universidad (Deusto, Mondragón) y otras utilizan parte de su nombre (ucavila, fvitoria)... En todos los casos se cumple con esa exigencia de brevedad y sobriedad del nombre de dominio.

IMAGEN INSTITUCIONAL ONLINE ¿UN PROYECTO RIGUROSO O INCONTROLADO?

De manera muy esquemática podemos decir que las estrategias y estructuras comunicativas de las universidades españolas suelen estar determinadas por el tipo de universidad, su modo de financiación y su forma de competencia.

Con respecto al ámbito de la comunicación institucional en las universidades privadas españolas podemos señalar que:

- Muchas veces su función principal se centra en servir de nexo entre los medios de comunicación y la universidad, sin tener demasiado en cuenta los diferentes perfiles de sus públicos.
- Es posible apreciar una preocupación por conseguir que su labor contribuya a difundir una buena imagen de la universidad, aunque los planteamientos son muy diferentes según las distintas instituciones.
- Se puede intuir una desigualdad de recursos destinados a esta variable en las diferentes instituciones, no sólo económicos sino también humanos cuyos efectos delatan la apariencia y los contenidos de las distintas páginas.

Del análisis de la imagen *online* ofrecida por parte de las universidades privadas españolas podemos concluir que no siempre existe un planteamiento de comunicación institucional y, mucho menos, de comunicación *online*. Muchas universidades, como son el caso de la de Mondragón o la Católica de Avila, están trabajando ahora en su creación. Esta inexistencia de un documento donde poner en común unas pautas básicas para las emisiones que se efectúen desde una institución en particular evidencia una preocupación muy incipiente por el valor de la comunicación.

No obstante resulta evidente que todas las universidades quieren sumarse a la moda de la presencia en la red. De esta manifestación sin una clara organización se pueden derivar consecuencias negativas para su imagen. El hecho de presentar una web con información obsoleta, mal distribuida o con errores puede revertir en contra de la imagen que una universidad esté intentado ofrecer por otras vías. Por tanto, la presencia en Internet, a pesar del reducido coste de su implantación, puede suponer un precio demasiado elevado si no se efectúa de manera medida y correcta.

A pesar de que muchas universidades privadas prestan algún que otro servicio a través de la red (sobre todo matrículas y consulta de información), Internet en general se emplea más como un vehículo de información que de gestión. Se observa un desaprovechamiento de recursos que se podrían explotar mucho más de lo que actualmente se hace.

Entendiendo por imagen corporativa⁴ *la estructura mental de una organización que se forman sus públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a dicha organización*, para lograr que la imagen percibida por parte de los diferentes públicos sea lo más parecida a la imagen intencional (a la que la institución universitaria pretende transmitir) es importante integrar a la sociedad en general en las actividades de la universidad. No olvidemos que el objetivo final de la enseñanza universitaria es el de servir a sociedad. Por tanto, no tenerla en cuenta sería un craso error.

Por otra parte la imagen en la universidad, sobre todo en el ámbito privado, depende también de su capacidad para establecer mecanismos de colaboración con otras organizaciones o con empresas privadas que puedan aportar recursos.

Por su parte, la identidad visual no siempre transmite en consonancia con la identidad institucional que se haya planteado la organización y no parece estar adaptada para su utilización en los diferentes soportes. En muchos casos los signos gráficos de las universidades no son fácilmente comprensibles por la comunidad universitaria ni la sociedad.

Resulta imprescindible la habilitación de técnicas que faciliten al usuario su relación y comunicación constante con la institución. Esta comunicación debe disfrutar de una retroalimentación constante, una bidireccionalidad. Si la comunicación sólo circula en un sentido, el canal correrá el riesgo de caer en desuso. La comunicación debe fluir en todos los niveles: ascendente, descendente y horizontal. Si la retroalimentación ha sido siempre importante, ahora disponemos de un fabuloso instrumento para practicarla. Sin embargo se trata de una herramienta que muchas veces no se aprovecha de manera eficiente, sobre todo cuando no existe un nítido planteamiento de la comunicación en la organización. En este sentido resulta sorprendente comprobar cómo muchas universidades (aproximadamente el 40% de las existentes) implementan pero no manipulan de manera eficiente las herramientas de comunicación con interlocutores *online*.

Para una gestión adecuada de la información en este nuevo soporte se hace indispensable la implicación de todo el personal que trabaja en la organización. Es fundamental que conozcan la utilidad real de este tipo de herramientas de información y su correcto manejo. En ocasiones los departamentos de comunicación no son conscientes de su responsabilidad o no cuentan con las atribuciones necesarias para cumplir correctamente su cometido.

Parece claro que los principios que deben regir e inspirar todos los servicios de Internet en las universidades son el de la libertad y la transparencia. No obstante, tras esas normas básicas existe gran cantidad de detalles en los que reparar. Así, es conveniente que todos los usuarios estén al tanto de la política universitaria sobre Internet, sobre todo si se les permite acceder a los servicios que la entidad ofrece, han de conocer el funcionamiento de cada elemento a los que se puede tener acceso.

Asimismo es imprescindible establecer cauces de comunicación interna para el desarrollo de relaciones interdisciplinares y de comunicación externa para transmitir a la sociedad nuevos conocimientos. Las dos grandes metas de la comunicación interna son la mejora del desempeño de la universidad y el fortalecimiento de la cultura corporativa a través de la generación de actitudes cooperativas. Sería útil que en los diferentes centros existiera la figura de un responsable de comunicación que dominase en profundidad el funcionamiento institucional y se encargase directamente de la gestión de la información. En algunas instituciones, como es el caso de la de Deusto, estos planteamientos son ya una realidad.

Aunque en principio en muchas universidades se encargó a empresas externas la puesta en marcha sus páginas webs, en la actualidad se suelen encargar personas de la propia universidad, si bien pueden contar con la colaboración de empresas privadas. La actualización de contenidos suele correr a cargo de personal de la propia institución. En la Universidad Cardenal Herrera existe ya un departamento de Comunicación Digital y en la de Navarra un Departamento de Innovación Educativa y Comunicación institucional. También la presencia de departamentos de comunicación y marketing parece ser algo habitual en las universidades privadas españolas. La implicación en la confección y actualización de las páginas web hace que éstas transmitan un reflejo más fiel de lo que es la entidad ya que nadie puede conocerla mejor que el propio personal interno. De esta autosuficiencia se puede deducir la necesidad de la formación en nuevas tecnologías de la información del personal que compone los gabinetes o departamentos encargados de este tipo de comunicación. Igualmente conviene instruir a todo el personal de la universidad, incluidos los alumnos, en el manejo de estas herramientas para que, como usuarios, puedan aprovechar todas las potencialidades que se encuentran a su disposición.

Aunque esto supone un coste para la institución hay que pensar que para competir es imprescindible ser competitivo, sobre todo en el caso de las universidades privadas que no cuentan con fondos públicos para su financiación. En el nuevo mercado universitario, con un número menor de alumnos y una creciente competencia hay que luchar por ser y por aparentar ser la mejor, ya que la sociedad actual, que entiende la formación como un salvoconducto para el acceso al mercado laboral, está dispuesta a pagar más si el incremento de precio supone una ventaja en cuanto a calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y acreditación, [en línea]. Disponible en: <<http://www.aneca.es>>

ÁGUILA OBRA, Ana Rosa del, y PADILLA MELÉNDEZ, Antonio (2000): *Estrategia y entorno virtual: el ciclo del uso de Internet en las organizaciones españolas*. Universidad de Málaga, Málaga.

CAPRIOTTI, Paul.(1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel Comunicación, Barcelona.

COLLE, Raymond. "Reflexiones sobre la universidad en la era de la información". *Revista Latina de Comunicación Social*, enero-febrero 2003, vol. 53.

COSTA, Joan. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires.

ESCUDERO, J.M. "La integración escolar de las nuevas tecnologías de la información". *Revista Infodiac*, 1992, vol. 21.

LOSADA VÁZQUEZ, Ángel. (1998): *La comunicación institucional en la gestión del cambio El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca.

MÍNGUEZ, Norberto (2000): "Un marco conceptual para la comunicación corporativa". *Zer revista de Estudios de Comunicación*, vol. 8, p. 303-321.

SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos (2001): *Introducción a la comunicación institucional*, Ariel Comunicación, Barcelona.

Universia, portal universitario, [en línea]. Disponible en: <<http://www.universia.es>>

VILLAFANE, Justo Y OTROS (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Gestión 2000, Barcelona.

VILLAFANE, Justo (2001): "Comunicación interna y cambio organizacional en la universidad española. XIX Jornadas de Gerencia Universitaria". Universidad de Sevilla, 25 octubre, 2001.

NOTAS

¹ LOSADA VÁZQUEZ, Ángel. (1998): *La comunicación institucional en la gestión del cambio El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca.

² Fuente: Encuestas remitidas a los departamentos de comunicación y webmasters de las universidades privadas españolas.

³ <http://www.universia.es>

⁴ CAPRIOTTI, Paul. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación, Barcelona.